

## ***Jurnal Mirai Management*** Terakreditasi Nasional

e-ISSN : 2597 - 4084, Volume 4 No.1 2019

Available Online at: <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai>

### **PERILAKU KEPEMIMPINAN ORGANISASI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PADA BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KABUPATEN MINAHASA UTARA**

#### ***Organizational Leadership Behavior in Decision Making in the Minahasa North District Education and Training Agency***

**Ratna Sultraini**

Program Pascasarjana Universitas Negeri Manado

Email : [rsultraini@gmail.com](mailto:rsultraini@gmail.com)

**Wilson Bogar**

Program Pascasarjana Universitas Negeri Manado

Email : [wilsonbogar@unima.ac.id](mailto:wilsonbogar@unima.ac.id)

**Charles Henry S Tangkau**

Program Pascasarjana Universitas Negeri Manado

Email : [charlestangkau6501@gmail.com](mailto:charlestangkau6501@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan menganalisis, dan menginterpretasikan perilaku kepemimpinan Kepala Badan dalam pengambilan keputusan sebagai pemimpin pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Minahasa Utara. Jenis penelitian adalah dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Sering adanya tumpang tindih dari tugas yang diberikan oleh Kepala Badan kepada bawahannya yang tidak sesuai dengan Tupoksi; Kepala Badan kurang tegas dalam menyikapi keterlambatan dari tugas yang diberikan kepada bawahannya; adanya terjadi kecemburuan dari bawahan yang tugas sesuai dengan Tupoksinya diperintahkan untuk dikerjakan oleh orang lain dan pengawasan yang perlu ditingkatkan.

Selanjutnya ditemukan Kepala Badan bertindak kurang tegas dan jelas atau memberikan sanksi kepada Kepala seksi yang tidak mampu melaksanakan tugasnya jangan hanya membiarkannya dan menyerahkan tugas itu kepada orang lain; mendelegasikan tugas tidak sesuai kompetensi, membuat situasi tidak kondusif dalam iklim organisasi serta tidak konsisten dan tumpang tindih. Kegiatan pemimpin dalam melakukan manajemen organisasinya mulai

dari pengambilan keputusan sampai pada pelaksanaan dan evaluasi kerja menunjukkan suatu perilaku. Perilaku pemimpin dalam suatu organisasi menjadi sorotan dan memengaruhi timbulnya perilaku anggota atau perilaku kelompok. Apabila perilaku pemimpin baik dalam memberikan instruksi, mengawasi, maupun melakukan evaluasi, termasuk dalam mengemukakan pikiran-pikirannya maka dapat menciptakan efektivitas suatu organisasi.

**Kata Kunci** : “Organisasi publik, perilaku kepemimpinan, pengambilan keputusan.

### **ABSTRACT**

*This study aims to describe the analysis, and interpret the leadership behavior of the Head of the Agency in decision making as a leader in the Minahasa North District Education and Training Agency. This type of research is a qualitative approach. The results of the study show that: There is often overlap of tasks given by the Head of the Agency to subordinates who are not in accordance with the Auth; The Head of the Agency is less assertive in responding to the delay of the assignment given to his subordinates; there is jealousy from subordinates whose tasks are in accordance with their Tupoks ordered to be done by others and supervision needs to be improved.*

*Furthermore, the Head of Agency is found to act less firmly and clearly or give sanctions to the Section head who is not able to carry out his duties, not just let him and submit the task to others; delegating tugas is not in accordance with competence, making the situation not conducive in the organizational climate and inconsistent and overlapping. Leaders' activities in carrying out their organizational management starting from decision making to the implementation and evaluation of work show a behavior. Leader behavior in an organization is highlighted and influences the emergence of member behavior or group behavior. If the behavior of leaders both in giving instructions, supervising, and conducting evaluations, including in expressing their thoughts can create the effectiveness of an organization.*

**Keywords:** "Public organizations, leadership behavior, decision making"

## PENDAHULUAN

Organisasi publik akan selalu lebih berorientasi seluruh warga negara. Adapun tujuan dan misi yang ingin dicapai organisasi publik adalah memberikan pelayanan pada warga negara, memberikan perlindungan rasa aman, mewujudkan kesejahteraan sosial dan keadilan. Oleh karena itu besar harapan rakyat terhadap apa yang akan di berikan oleh organisasi publik. Tentunya untuk mewujudkannya organisasi publik harus di dukung dengan struktur organisasi, dan sumber daya manusia yang memadai baik secara kuantitatif dan kualitatif. [1]

Dalam manajemen pemimpin dalam mekanisme integrasi organisasi publik perlu dituangkan dalam beberapa aksi strategi seorang pemimpin dalam manajerial pemimpin itu sendiri. Pemimpin organisasi publik beretika akan menjadi pemandu bakat dan potensi yang andal bagi para bawahan. Dia seorang pemimpin yang mementingkan etika sebagai landasan membangun sistem dan kultur kerja organisasi pemerintahan. Dia bukan seorang yang menjadikan sistem dan kultur organisasi untuk kepentingan sempit dirinya sendiri, atau sekedar memuaskan hasrat haus kekuasaannya semata, tetapi dia seorang pemimpin yang berperan sebagai penunjuk jalan yang baik bagi semua orang yang dipimpinnya. (Rasyid, 2001:422).

Dalam melaksanakan tugasnya Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKDD) Kabupaten Minahasa Utara menggunakan cara yang disebut Rantai Perintah (*Chain Of Command*) sesuai yang tertera dalam Renstra BKDD yaitu adanya garis kewenangan yang tidak terputus dari puncak Organisasi ke Esellon yang paling di bawah dan menjelaskan siapa melapor kepada siapa. Kewenangan dan kesatuan perintah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari rantai perintah ini karena dengan kewenangan (*authority*) adanya hak -hak yang melekat pada kedudukan pimpinan untuk memberikan perintah untuk dipatuhi dengan prinsip kesatuan perintah (*Unitiy Of Command*) menunjukkan bahwa seorang apatur memiliki satu atasan dan kepadanya ia harus bertanggung jawab secara langsung.

Seorang Kepala Badan harus memiliki kemampuan mengarahkan memberikan motivasi kepada bawahannya pegawai BKDD Kabupaten Minahasa Utara agar

supaya mereka dapat melakukan pekerjaan dengan baik sesuai dengan tujuan yang akan dicapai Badan tersebut. Seorang Kepala Badan tidak bisa hanya berusaha mencapai tujuan Organisasi dengan mengabaikan apa yang dilakukan oleh bawahannya dengan dalih bahwa seorang bawahan harus melakukan semua pekerjaannya secara baik dan benar dalam mencapai tujuan Organisasi tanpa dapat menghargai usaha yang dilakukan oleh bawahannya. Dalam dunia Kepegawaian masih sangat kental dengan factor kolusi juga nepotisme, siapa yang dikenal oleh atasan maka, dialah yang akan memegang salah satu peranan penting dalam roda organisasi. Seorang aparatur yang bekerja dengan sangat maksimal masih kurang beruntung dibandingkan dengan aparatur yang dikenal baik oleh seorang atasan, disadari atau tidak seorang pemimpin telah memicu suatu kesenjangan dalam organisasinya sendiri.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Organisasi Publik**

Dalam memahami apa itu konsep organisasi publik maka harus dimulai dengan memaknai secara utuh kata publik itu sendiri. Banyak makna yang melekat dari kata publik, jika mengikuti pendapat Frederikson terdapat lima sudut pandang makna publik yaitu sudut pandang pluralis, pilihan publik, keterwakilan legislatif penyelegara pelayanan dan kewarganegaraan. [3]

Bertolak dari sudut pandang tersebut maka dijabarkan lebih lanjut masing-masing sudut pandang, yaitu *pertama*, sudut pandang pluralis menyatakan bahwa publik adalah merupakan kelompok kepentingan; *kedua*, sudut pilihan publik menyatakan publik sebagai sebagai pilihan yang rasional; *ketiga*, sudut pandang keterwakilan legislatif bahwa publik adalah keterwakilan; *keempat*, sudut pandang penyelenggara pelayanan publik adalah pelanggan dari sebuah pelayanan; *kelima*, sudut pandang kewarganegaraan publik dipahami sebagai warga negara. [1]

George Frederickson juga menyampaikan perlunya pemahaman tentang prinsip dalam memahami konsep publik yaitu : *pertama*, membangun konsep publik melalui pemberdayaan konstitusi; *kedua* membangun konsep publik untuk

membentuk *virtuous citizen*; ketiga, membangun konsep publik didasarkan pada sistem yang efektif dalam mendengar dan merespon kepentingan publik; keempat, membangun konsep publik dengan kebijakan yang didasarkan pada kebijakan dan empati.

Pemaknaan kata publik tersebut setidaknya memberikan kontribusi positif dalam rangka memahami organisasi publik. Pengertian publik yang telah dijabarkan tersebut secara kontekstual akan memberikan pengertian makna dari organisasi publik. Jadi pengertian organisasi publik akan selalu bersentuhan dengan keseluruhan sudut pandang tersebut namun pengertian organisasi publik hendaknya lebih berorientasi pada sudut pandang terakhir yaitu mencakup seluruh warga negara. [1]

Berdasarkan hal tersebut diatas maka bisa di tarik pemahaman bahwa pengertian Organisasi publik sendiri adalah : Organisasi yang terbesar; yang mewadahi seluruh lapisan masyarakat dengan ruang lingkup negara; mempunyai kewenangan yang absah (terlegitimasi) di bidang politik, administrasi pemerintahan, dan hukum secara terlembaga Sehingga mempunyai kewajiban melindungi warganegara dan melayani keperluannya; Sebaliknya berhak pula memungut pajak untuk pendanaan serta menjatuhkan hukuman sebagai sanksi penegakan peraturan. [3]

Organisasi publik dapat dirumuskan juga sebagai...*draw their resources (taxes and legitimacy) from the polity and are mediated by the situations of the state*. Organisasi publik sering dilihat pada bentuk organisasi pemerintah yang dikenal sebagai birokrasi pemerintah (organisasi pemerintahan). Atau satu-satunya organisasi di dunia yang mempunyai wewenang merampok harta rakyat (pajak) sebagai sumber-sumber organisasi publik, membunuh rakyat (hukuman mati), dan memenjarakan rakyat dan tentunya ini atas dasar dari legitimasi dari pemerintahan dan melalui lembaga-lembaga negara. [2]

Pemimpin organisasi publik dalam melaksanakan tugas, fungsi dan dalam berperilaku, perlu memahami dan mengimplementasikan makna dari etika. Pemahaman akan etika kepemimpinan pemerintahan merupakan landasan berpijak yang penting dalam melaksanakan pola-pola kerja, baik yang bersifat hirarkis formal

maupun yang non formal, sehingga terjalin kerjasama yang harmonis, yang mengantarkan kepada semangat akan kesadaran untuk melaksanakan pengabdian kepada bangsa dan negara dan tulus dan ikhlas. [6]

### **Perilaku Kepemimpinan**

Perilaku kepemimpinan merupakan tindakan-tindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja anggota kelompok. Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa untuk mengefektifkan organisasi tergantung pada perilaku bertindak seorang pemimpin. [4]

Kunci penting dari gaya kepemimpinan dalam institusi satuan Pendidikan adalah memahami kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan khusus dari setiap personil organisasi dalam situasi yang ada. Kebutuhan dan keinginan setiap personil adalah untuk memenuhi strategi pencapaian target dan tujuan organisasi, bukan kebutuhan dan keinginan yang bersifat pribadi, karena kebutuhan tersebut untuk organisasi, maka pemimpin harus memenuhinya. [5]

Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah. Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Dari ketiga faktor tersebut, tingkat kematangan anak buah merupakan faktor yang paling dominan. Karena itu, tekanan utama dari teori ini terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan. [19]

Kegiatan pemimpin dalam melakukan manajemen organisasinya mulai dari pengambilan keputusan sampai pada pelaksanaan dan evaluasi kerja menunjukkan suatu perilaku. Perilaku pemimpin dalam suatu organisasi menjadi sorotan dan memengaruhi timbulnya perilaku anggota atau perilaku kelompok. Apabila perilaku pemimpin, baik dalam memberikan instruksi, mengawasi, maupun melakukan evaluasi, termasuk dalam mengemukakan pikiran-pikirannya maka dapat menciptakan efektivitas organisasi. [20]

## **Proses Pengambilan Keputusan**

“Pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan alternatif” (Luthans, 2006: 406), hal senada dikemukakan Courtis R. Finch dan Robert L McGough (Djarmiko, 2008: 75) yaitu “pengambilan keputusan sebagai pemilihan tindakan dari sejumlah alternatif yang ada”. Dan “pengambilan keputusan berpengaruh kuat secara langsung terhadap kinerja individu. [15]

Agar supaya pengambilan keputusan terwujud sesuai dengan alternatif pilihan, maka proses pengambilan keputusan harus dilaksanakan sesuai dengan prosedur dan langkah-langkah dalam proses pengambilan keputusan. Herbert A. Simon mengonseptualisasikan tiga tahap utama dalam proses pengambilan keputusan, yaitu:

- 1). Aktivitas Intelektensi. Tahap ini sebagai tahap penelusuran kondisi lingkungan yang memerlukan pengambilan keputusan.
- 2). Aktivitas desain. Selama tahap ke dua mungkin terjadi tindakan penemuan, pengembangan, dan analisis masalah.
- 3). Aktivitas memilih. Tahap ketiga dan terakhir ini merupakan pilihan sebenarnya-memilih tindakan tertentu dari yang tersedia [2]

Kemudian Mintzeberg dkk secara lebih empiris, mengemukakan langkah-langkah dalam proses pengambilan keputusan meliputi: 1) *Tahap Identifikasi*, di mana pengenalan masalah atau kesempatan muncul dan diagnosis dibuat; 2) *Tahap pengembangan*, di mana terdapat pencairan prosedur atau solusi standar yang ada atau mendesain solusi yang baru. Diketahui bahwa proses desain merupakan proses pencarian dan percobaan dimana pembuat keputusan hanya mempunyai ide solusi ideal yang tidak jelas ; 3) *Tahap seleksi*, dimana pilihan solusi dibuat. Ada tiga cara pembentukan seleksi: dengan *penilaian* pembuat keputusan, berdasarkan pengalaman atau intuisi, bukan analisis logis; dengan analisis alternatif yang logis dan sistematis; dan dengan *tawar-menawar* saat seleksi melibatkan kelompok pembuat keputusan dan semua manuver politik yang ada. Sekali keputusan diterima secara formal, *otorisasi* pun kemudian dibuat. [17]

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kualitatif, metode penelitian kualitatif adalah metode yang digunakan untuk mendapatkan gambaran keseluruhan obyek penelitian secara akurat pelaksanaan metode penelitian kualitatif tidak terbatas hanya sampai pada pengumpulan dan penyusunan data, tetapi meliputi analisis dan interpretasi tentang arti data tersebut, selain itu semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang diteliti. [10]

Dalam penelitian ini teknik analisis data dilakukan sejak awal dengan menggunakan model analisis interaktif . [7]

Adapun yang menjadi lokasi penelitian adalah di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Minahasa Utara, alasan memilih lokasi adalah karena ketertarikan peneliti terhadap permasalahan – permasalahan yang peneliti temukan di lokasi penelitian yang berkaitan dengan focus penelitian yakni perilaku Kepemimpinan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Minahasa Utara. Selain itu pertimbangan pencapaian terhadap lokasi, kemudahan dalam melakukan penelitian, biaya juga menjadi pertimbangan peneliti dalam menentukan lokasi penelitian ini.

Teknik pemilihan informan dilakukan secara Purposive (disengaja). Untuk teknik keabsahan data dilakukan pemeriksaan dengan menggunakan kriteria: a) derajat kepercayaan; b) keteralihan (transferability); c) ketergantungan (dependability), dan kepastian (confirmability). Sedangkan teknik analisis data menggunakan analisis model interaktif oleh Miles and Huberman. [7]

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan Peraturan Bupati Minahasa Utara No. 98 Tahun 2016, Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Minahasa Utara adalah salah satu Instansi dilingkungan Pemerintah Kabupaten Minahasa Utara yang mempunyai tugas pokok membantu Bupati sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian daerah



dalam menyelenggarakan manajemen Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Pemerintah Kabupaten Minahasa Utara.

Kepala Badan sebagai Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah menurut Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembagian Nasional Bab III Pasal 7 dan Bab V Pasal 15 dinyatakan bahwa Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah wajib menyiapkan rencana strategis SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah ) sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dengan berpedoman pada rencana pembangunan menengah Daerah (RPJMD)..

Perilaku pemimpin dalam suatu organisasi menjadi sorotan dan memengaruhi timbulnya perilaku anggota atau perilaku kelompok. Apabila perilaku pemimpin, baik dalam memberikan instruksi, mengawasi, maupun melakukan evaluasi, termasuk dalam mengemukakan pikiran-pikirannya maka dapat menciptakan efektivitas organisasi.. [15]

Perilaku kepemimpinan tersebut, yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Perilaku kepemimpinan tersebut, masing-masing memiliki ciri pokok sebagai berikut: a. Perilaku instruktif; terbangunnya komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat. b. Perilaku konsultatif; pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, telah diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan suportif terhadap bawahan, pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan dalam pengambilan keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin. c. Perilaku persuasif; control atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin dan bawahan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah semakin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya, keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah. d. Perilaku delegatif; pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan, bawahan diberi hak untuk menentukan

langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusan sendiri.

Dari temuan yang ada pada fokus i menunjukkan: 1) Sering adanya tumpang tindih dari tugas yang diberikan oleh Kepala Badan kepada bawahannya yang tidak sesuai dengan Tupoksi. 2). Kepala Badan kurang tegas dalam menyikapi keterlambatan dari tugas yang diberikan kepada bawahannya. 3). Adanya terjadi kecemburuan dari bawahan yang tugas sesuai dengan Tupoksinya diperintahkan untuk dikerjakan oleh orang lain. 4) pengawasan yang perlu ditingkatkan. Dapat dianalisis dari pisau analisis dapat disimpulkan kepala Badan tergolong pada jenis perilaku instruktif. Ditemukannya perilaku jenis instruktif pada Kepala Badan, karena indikator jelas terlihat bahwa belum terbangunnya komunikasi yg efektif yakni masih satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin menjadi terhambat, dan pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat. Cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kemampuan untuk mencipta kekuatan dinamis yang memotivasi dan mengkoordinasi organisasi, serta menciptakan rasa percaya diri dan dukungan di antara bawahan agar tujuan organisasi tercapai, namun temuan yang ada belum maksimal dilakukan oleh Kaban sehingga kepercayaan diri pegawai menjadi berkurang. [16]

Apa yang dilakukan Kepala Badan tersebut sebaiknya harus sesuai dengan tupoksi yang bersangkutan dalam mewujudkan Visi dan Misi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Minahasa Utara yang dituangkan dalam Rencana Pembangunan Menengah Daerah (RPJMD) Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Minahasa Utara Tahun 2016 – 2021. Karena Pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain didalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan – kekuasaan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan seperti yang di kemukakan Stoner (1998) Semakin banyak jumlah kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin akan semakin besar potensi kepemimpinan yang efektif.

Dari temuan yang ada dari Faktor-faktor yang menjadi penentu/kendala pada perilaku kepemimpinan Kepala Badan dalam pengambilan keputusan sebagai pemimpin pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Minahasa Utara, yakni: 1) Kepala Badan bertindak kurang tegas dan jelas atau memberikan sanksi kepada Kepala seksi yang tidak mampu melaksanakan tugasnya jangan hanya membiarkannya dan menyerahkan tugas itu kepada orang lain; 2) mendelegasikan tugas tidak sesuai kompetensi, 3) membuat situasi tidak kondusif dalam iklim organisasi; 4) Tidak konsisten dan tumpang tindih, 5) lemahnya Kontrol/pengawasan.

Sebagai pemimpin dikatakan adalah orang yang seringkali menunjukkan semangat, hasrat, dan memberi inspirasi pada orang lain agar mencapai kinerja yang lebih baik, pemimpin adalah orang yang mampu mengatur dan menuntun orang lain dalam melakukan kegiatan kerja tertentu. Kunci penting dari gaya kepemimpinan adalah memahami kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan khusus dari setiap personil organisasi dalam situasi yang ada kebutuhan dan keinginan setiap personil adalah untuk memenuhi strategi pencapaian target dan tujuan organisasi, bukan kebutuhan dan keinginan yang bersifat pribadi, karena kebutuhan tersebut untuk organisasi, maka pemimpin harus memenuhinya.

Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah. Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Dari ketiga faktor tersebut, tingkat kematangan anak buah merupakan faktor yang paling dominan. Karena itu, tekanan utama dari teori ini terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan. [13]

Dalam penelitian ini mengungkapkan Kegiatan pemimpin dalam melakukan manajemen serta perilaku dalam organisasinya mulai dari pengambilan keputusan sampai pada pelaksanaan dan evaluasi kerja menunjukkan suatu perilaku yang menggiring pada konsistensinya tujuan organisasi. Sehingga aktifitas perilaku pemimpin dalam suatu organisasi menjadi sorotan dan memengaruhi timbulnya perilaku anggota atau perilaku kelompok.

Apabila perilaku pemimpin, baik dalam memberikan instruksi, mengawasi, maupun melakukan evaluasi, termasuk dalam mengemukakan pikiran-pikirannya maka dapat menciptakan efektivitas organisasi.

Perilaku pemimpin dalam suatu organisasi menjadi sorotan dan memengaruhi timbulnya perilaku anggota atau perilaku kelompok. Apabila perilaku pemimpin, baik dalam memberikan instruksi, mengawasi, maupun melakukan evaluasi, termasuk dalam mengemukakan pikiran-pikirannya maka dapat menciptakan efektivitas organisasi. Perilaku kepemimpinan yang baik setidaknya memiliki tiga pola dasar, yaitu pertama, kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal; kedua, kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama; dan ketiga, kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Di sini pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat, agar setiap anggota berprestasi sebesar-besarnya. [14]

Pemimpin organisasi publik dalam melaksanakan tugas, fungsi dan dalam berperilaku, perlu memahami dan mengimplementasikan makna dari etika. Pemahaman akan etika kepemimpinan pemerintahan merupakan landasan berpijak yang penting dalam melaksanakan pola-pola kerja, baik yang bersifat hirakis formal maupun yang non formal, sehingga terjalin kerjasama yang harmonis, yang mengantarkan kepada semangat akan kesadaran untuk melaksanakan pengabdian kepada bangsa dan negara dan tulus dan ikhlas. [16]

## **SIMPULAN**

Perilaku kepala Badan tergolong pada jenis perilaku instruktif. Ditemukannya perilaku jenis instruktif pada Kepala Badan, karena indikator jelas terlihat bahwa belum terbangunnya komunikasi yg efektif yakni masih satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin menjadi terhambat, dan pelaksanaan pekerjaan

diawasi dengan ketat. Cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kemampuan untuk mencipta kekuatan dinamis yang memotivasi dan mengkoordinasi organisasi, serta menciptakan rasa percaya diri dan dukungan di antara bawahan agar tujuan organisasi tercapai, namun temuan yang ada belum maksimal dilakukan oleh Kaban sehingga kepercayaan diri pegawai menjadi berkurang.

Jika Konsistensi perilaku berdasarkan tupoksi oleh Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Minahasa Utara dalam melaksanakan dan menerapkan perilaku kepemimpinan situasional secara efektif, efisien dan maksimal dalam pengambilan keputusan maka efektifitas organisasi di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Minahasa Utara akan tercapai sesuai harapan.

#### **REFERENSI :**

- Badeni, M.A. (2014) *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Penerbit ALFABETA
- Covey, S.R. 1997. *Principle Centered Leadership*, Jakarta : Binarupa Aksara.
- Danang Sunyoto, dan Burhanudin. 2015. *Teori Perilaku Keorganisasian*.  
Diterbitkan CAPS (Center of Academic Publishing Organisasi)
- Handyaningrat, S. 2002. *Pengantar Suatu Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Gunung Agung, Jakarta.
- Kambey, Daniel. C. (2012) *Pengantar Manajemen* Penerbit, Tri Ganesa Nusantara
- Kartini, Kartono, (2004) *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal itu Raja*, Grafindo Persada Jakarta.
- Miles, M.B. dan Huberman, A.M. 1992. *Analisis data Kualitatif : Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. UIPres.
- Miftah Thoha. 2014. *Birokrasi dan Dinamika Kekuasaan*, Penerbit Prenadamedia Group.
- Rully Indrawan, dan Poppy Yaniawati, 2014. *Metodologi Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif, dan campuran untuk Manajemen, Pembangunan dan Pendidikan*

Moleong, L. 2000. Metodologi Penelitian Kualitatif, P.T Remaja Rosdakarya, Bandung.

Nasution, S. (2013). Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif. Bandung : Tarsito

Overton, R. 2002. Leadership Made Simple. Singapore : Wharton

Pasolong. Harbani, 2007. Teori Administrasi Publik, alfabeta : Bandung.

Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural, Sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002.

Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2005 Tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen.

Rivai, Veithzal (2014) Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Penerbit Raja Grafindo Perkasa Jakarta

Stoner, James A.F, & RE. Freeman, & D.R. Gilbert, (1996) Manajemen (Terjemahan), Jilid 2, pt.prenhallindo, Jakarta.

Sudriamunawar, Haryono (2006) Kepemimpinan Peserta dan Produktifitas Penerbit Mandar Maju Bandung

Thoha Miftah (2003) Kepemimpinan dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku. Raja Grafindo Perada Jakarta.

Winarno, B. 2002. Teoridan Proses Kebijakan Publik, PT Media Presindo, Yogyakarta.

Wirjono dan Supardo, (2005) Kepemimpinan, Dasar-dasar dan Pengembangannya. Penerbit PT Andi Yogyakarta.

Undang-Undang Nomor Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian Sebagaimana Telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999.